

0-792835

*На правах рукописи*

**НАСИБОВ ЛУТФИЯР ГУЛУ ОГЛЫ**

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ  
СИСТЕМЫ ИНДИКАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Специальность: 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика и организация управления предприятием, отраслями, комплек-  
сами: АПК и сельское хозяйство)

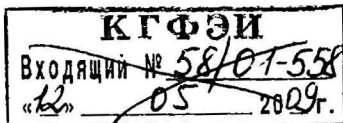
**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук



Великий Новгород

2009



Диссертационная работа выполнена на кафедре маркетинга и управления персоналом Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»

Научный руководитель

доктор экономических наук, профессор  
Омаров Магомед Магомедович

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук, профессор  
Сулин Михаил Александрович  
Санкт-Петербургский государственный аграрный университет

кандидат экономических наук  
Светлорусова Татьяна Николаевна  
Администрация Новгородской области

Ведущая организация

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Дальневосточный государственный аграрный университет»

Защита состоится 29 мая 2009 г. в 10<sup>00</sup> часов на заседании диссертационного совета Д 212.168.01 при Новгородском государственном университете имени Ярослава Мудрого по адресу: 173015, Великий Новгород, ул. Псковская, 3, ауд. 112.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке института экономики и управления Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого.

Автореферат разослан «28» апреля 2009 года



Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук, профессор

М. В. Любимова

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** В связи с реализацией государственной программы развития сельского хозяйства, большое значение приобретает применение новых форм и методов планирования, которые обеспечивают стратегическое развитие и повышение эффективности производства сельскохозяйственной продукции в современных условиях.

Сельское хозяйство было и остается одним из важнейших секторов экономики. Вместе с пищевой промышленностью в ней производится около 8,5% валового внутреннего продукта (в том числе в сельском хозяйстве 4,4%), занято 7,3 млн. человек (11% от численности занятых во всей экономике), сосредоточено 3,5% основных фондов.

Россия обладает одним из крупнейших в мире сельскохозяйственных потенциалов: сосредоточено 9% пашни, 2,6% пастбищ, 8,3% производства минеральных удобрений (в России потребляется всего 1%), 20% пресной воды и только 2% мирового населения. В месте с тем, доля России в мировом сельскохозяйственном производстве значительно ниже ее потенциала: в производстве молока и корнеплодов около 5%; зерновых, зернобобовых, яиц около 3%; мяса – около 2%, имеющиеся сельскохозяйственные ресурсы используются недостаточно эффективно.

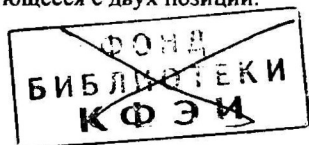
По производительности труда в сельском хозяйстве Россия в большей степени превосходит среднемировой показатель почти на 18%, но уступает по уровню производительности сельского хозяйства стран с доходом выше среднего более чем в 15 раз странам «Большой восьмерки».

Рост в аграрной сфере уступает росту пищевой и перерабатывающей промышленности, которая все более зависит от импортного сырья. С 2001 года (после исчезновения влияния дефолта) растет импорт продовольственных товаров, объем которого достиг в 2007 г. 21,6 млрд. долларов США, что составляет 33% к внутреннему производству и только на 8% уступает стоимости продукции коллективных хозяйств.

Представляя собой одну из важнейших функций управления, планирование сельскохозяйственного производства не только устанавливает ориентиры, к достижению которых должно стремиться предприятие, но и формирует методы, с помощью которых эти ориентиры будут достигнуты. Без планирования невозможно ответить на ряд важнейших вопросов, которые касаются перспективы развития предприятия, его финансового и трудового потенциала, а также назначения, производства и реализации товаров и услуг.

Объективная необходимость планирования в рыночных условиях объясняется усилением конкурентной борьбы, возрастанием значимости целей и мотивов, ограниченностью ресурсов предприятия, нестабильностью внешней среды, необходимостью гибкости при принятии управленческих решений.

В условиях рыночной экономики, особенную роль приобретает построение системы индикативного планирования не только на макроэкономическом уровне, но и на уровне предприятия, характеризующееся с двух позиций:



- индикативное планирование на предприятии выступает в роли самостоятельного метода планирования, задача которого состоит в том, чтобы помочь руководству заранее определить те границы индикаторов, за пределами которых предприятие будет нести финансовые или материальные потери;

- индикативное планирование является основой для индикативного управления экономической деятельностью предприятия, в основе которого лежат мониторинг, исследование, анализ, контроль, учет и организация достижения наиболее приемлемых значений экономических индикаторов деятельности предприятия.

Планирование на предприятии, основанное на применении индикаторов, является новым и одним из перспективных методов в экономике сельскохозяйственного предприятия. На наш взгляд, совершенствования индикативного планирования на предприятиях важнейших индикаторов, на основе которых будет построена отечественная модель индикативного планирования сельскохозяйственного производства. Поэтому, выбранное направление диссертационной работы является чрезвычайно современным, дискуссионным и актуальным.

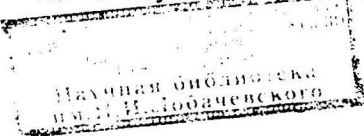
**Степень разработанности проблемы.** Проблемам планирования деятельности предприятий, в том числе, сельскохозяйственных, посвящены научные труды ученых: из зарубежных экономистов: Ансоффа И., Планкетта Л., Рамуссена Н., Фостера Дж., Хана Д., Хейла Г., Хорнгрена Ч.Т., Эйхорна, из отечественных экономистов: - Н. Бакова, М. Бухалкова, С. Варакуту, Л. Гительмана, А. Евграшина, Ю. Егорова, Е. Иванова А. Ильина, Р. Ильина, Т. Койгуманова, З. Даурову, В. Дудкина, А. Лобко, Л. Муратова, П. Никифорова, Ю. Петрова, Б. Прыкина, Б. Райзберга, Г. Савицкую, Ю. Семёнова, А. Фэнлин, С. Цуцуми, М. Шакум.

В научных трудах этих авторов показана роль планирования, раскрывается его сущность и назначение, определяются цели и задачи, а также методы совершенствования.

Проблемы применения методов планирования на сельскохозяйственных предприятиях исследуются в работах А. Апчерча, А. Артура, В. Керимова, А. Серкова, А. Стрикленда, Дж., Томпсона, А. Шеремета и других авторов. Вопросы применения индикативного планирования нашли свое отражение в работах Г. Аннанова, А. Бабашкиной., В.Борисевич, Е. Гитинова, С. Глазьева, Л. Демидовой, А. Евграшина, С. Климова Г. Кондауровой, Н. Кондауровой, В. Кушлина, А. Левинталь, А. Липчиу, Е. Оксанич, А. Петрова, Т. Усковой, Г. Щербаковского и других. В этих работах раскрывается содержание и обосновывается необходимость построения системы индикативного планирования как основного инструмента взаимодействия государства и предприятий, подробно рассматривается модели индикативного планирования в экономически развитых странах, подходы формирования отечественной модели индикативного планирования.

Следует отметить, что проблема комплексного, концептуального подхода к применению индикаторов в планировании деятельности сельскохозяйственного предприятия рассмотрены недостаточно.

Недостаточная изученность этих вопросов в условиях рыночной трансформации сельскохозяйственного производства обуславливает значимость





обобщения имеющихся исследований и накопленного опыта, выработки стратегии формирования системы индикативного планирования и мероприятий повышения эффективности деятельности сельскохозяйственных предприятий.

**Цель диссертационной работы** состоит в разработке теоретических и методических положений, практических рекомендаций по формированию концептуальной основы системы индикативного планирования деятельности сельскохозяйственных предприятий.

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие основные задачи:

- исследовать теоретические и практические аспекты, эволюцию развития форм и методов индикативного планирования в сельском хозяйстве и изучить модели,
- изучить системы индикативного планирования в зарубежных странах;
- предложить новые подходы к планированию сельского хозяйства в условиях реализации государственной программы развития сельского хозяйства;
- адаптировать алгоритм формирования системы индикативного планирования
- разработать предложения по оценке стратегий развития индикативных планов сельскохозяйственных предприятий;
- разработать концептуальные подходы к формированию системы индикаторов развития сельскохозяйственного производства;

**Объектом** исследования диссертационной работы являются сельскохозяйственные предприятия всех правовых форм собственности Новгородской области.

**Предметом** исследования является организационно-экономические отношения, связанные с формированием системы индикативного планирования на сельскохозяйственных предприятиях.

**Научная новизна диссертационной работы** заключается в разработке теоретических положений, методических подходов и практических рекомендаций по формированию системы индикативного планирования деятельности сельскохозяйственных предприятий.

Конкретное приращение научного знания характеризуется следующими положениями:

- дана оценка состояния сельскохозяйственного производства и предложены новые подходы к планированию деятельности сельскохозяйственных предприятий в условиях реализации государственной программы развития сельского хозяйства;
- определены основные принципы и алгоритм формирования системы индикативного планирования в деятельности сельскохозяйственных предприятий;
- разработаны концептуальные подходы по формированию системы индикаторов, предложена их классификация для составления индикативных планов развития сельскохозяйственных предприятий;
- предложена методика индикативной оценки сельскохозяйственного производства на основе выделения системы индикаторов (интенсивности, объёмов, результатов и эффективности деятельности), позволяющая выявить закономер-

ности развития и обосновать уровни безубыточности сельскохозяйственного производства;

- внесены предложения по применению регуляторов по воздействию на индикаторы в ходе выполнения индикативных планов и целевых программ и предложены методы определения границ и пороговых значений индикаторов.

**Теоретическая и эмпирическая база исследования.** Диссертационное исследование основано на фундаментальных разработках отечественных и зарубежных учёных-экономистов по проблемам теории аграрной экономики, индикативного планирования сельского хозяйства, совершенствования методов хозяйствования на селе.

Информационно-документальной базой исследования являются законодательные и нормативные акты, данные Госкомстата Российской Федерации, материалы сельскохозяйственных предприятий Новгородской области, расчёты автора. Представленное диссертационное исследование выполнено в рамках п. 15.51. «Концепция и методика управления агропромышленными предприятиями; индикативное планирование».

В ходе диссертационного исследования, в рамках системного подхода использованы монографический, сравнительный, графический, индексный, группировок, маржинальный, корреляционно-регрессионный, расчётно-конструктивный и другие методы исследования.

**Практическая значимость исследования.** Практическая значимость диссертации состоит в прикладном характере научных положений и выводов диссертации, направленных на совершенствование процессов индикативного планирования в деятельности сельскохозяйственных предприятий.

Применение на практике разработанных в диссертации рекомендаций позволит сельскохозяйственным предприятиям оценивать ресурсы и хозяйственные риски с рыночных позиций на основе выделения системы индикаторов и разрабатывать эффективные планы своего развития. Обоснованные автором предложения могут быть использованы администрациями муниципальных районов, областей при разработке программ экономического и социального развития. Результаты исследования могут быть использованы при разработке концепции и стратегии развития и отраслевых программ сельского хозяйства областей и регионов страны.

Результаты исследования были использованы в учебном процессе при разработке программ и учебных курсов по курсу «Планирование и прогнозирование экономических процессов», «государственное регулирование и экономическая политика в аграрной сфере».

**Апробация результатов исследования.** Разработанные в диссертации предложения по совершенствованию организационно-производственной структуры индикативного планирования сельскохозяйственных предприятий приняты и рекомендованы к внедрению Комитетом по сельскому хозяйству и продовольствию Новгородской области. Основные положения и результаты исследования докладывались автором на международных и российских научно-практических конференциях, опубликованы в 15 статьях общим объёмом 2,65 п. л.

**Объём и структура работы.** Диссертация состоит из введения, трёх глав, выводов и предложений, списка использованной литературы

**Во введении** раскрыта актуальность темы исследования, степень изучённости, сформированы цель и задачи, предмет и объект диссертационной работы, отражена ее научная новизна и практическая значимость.

**В первой главе** «Теоретико-методологические основы планирования деятельности сельскохозяйственных предприятий» рассматриваются современная парадигма планирования в условиях реализации государственной программы развития сельского хозяйства; методологические инструменты планирования, их классификация и взаимосвязь; алгоритм организации и методическое обеспечение процесса планирования деятельности сельскохозяйственных предприятий.

**Во второй главе** «Концептуальные подходы по формированию системы индикативного планирования деятельности сельскохозяйственных предприятий» рассматриваются формирование теоретических основ, понятие и содержание; специфические черты и причины возрастающей роли индикативного планирования сельскохозяйственного производства в рыночной среде; теоретические основы, алгоритм формирования системы и эволюция развития форм индикативного планирования.

**В третьей главе** «Система индикаторов – структурная составляющая индикативного планирования» уточнены категориальные содержания основных понятий сущности и функции индикаторов; разработаны: методика формирования индикаторов производственной программы сельскохозяйственных предприятий; методика индикативной оценки сельскохозяйственного производства; методика обоснование индикативных нормативов.

**В заключении** приведены основные теоретические и практические выводы и результаты исследования, полученные в ходе исследования.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ.**

**В диссертации произведена оценка состояния сельскохозяйственного производства и предложены новые подходы к планированию деятельности сельскохозяйственных предприятий в условиях реализации государственной программы развития сельского хозяйства.**

Развитие сельского хозяйства в настоящее время происходит в сложных экономических условиях, которые характеризуются нестабильностью развития предприятий сельского хозяйства, высокой степенью зависимости от импорта сельскохозяйственного сырья и продовольствия, энергоносителей, дефицитом оборотных средств. Вместе с тем, значительные резервы, позволяющие преодолеть влияние этих факторов на результаты деятельности сельскохозяйственных предприятий, определяются и реализуются посредством осуществления эффективной плановой деятельности.

В условиях рыночной экономики необходимо использование современной парадигмы (от греч. *paradeigma* – пример, образец) реализации плановой

деятельности в производстве сельскохозяйственной продукции. Проведенные исследования показали:

1) по итогам 2008 г. индекс физического объема производства продукции в сельском хозяйстве Новгородской области составил 106,9, индекс физического объема производства продукции растениеводства – 108,3, животноводства – 105,6%;

2) общий рост производства в сельском хозяйстве составил 6,9 %. Этот показатель лучший за последние 8 лет и второй среди субъектов Северо-Запада.

3) производство основных видов сельскохозяйственной продукции характеризуется следующими данными:

-мяса скота и птицы на убой (в живой массе) – 27,2 тыс. тонн (120,1 процентов к 2007 году);

-молока – 111,8 тыс. тонн (99,0 %);

-куриных яиц – 154,2 млн. штук (107,8 %);

-зерна (в весе после доработки) – 16,8 тыс. тонн (135,5 %);

-картофеля – 189,5 тыс. тонн (102,9 %);

-овощей – 73,7 тыс. тонн (99,7 %);

4) потребление мяса на душу населения увеличилось и с 49 до 52 кг и задача самообеспечения мясом населения Новгородской области. приблизилась к общероссийскому значению.

В 2009 г. по прогнозу Комитета по сельскому хозяйству и продовольствию Новгородской области производство валовой сельскохозяйственной продукции во всех категориях хозяйств в сопоставимой оценке к 2008 году увеличится на 10 %, производство продукции животноводства -18,4, растениеводства -2,8 %; в том числе: мяса скота и птицы (в живой массе) на 45,6, молока - 2,9, зерна - 48,8, картофеля - 2,9, овощей - 3,1.%. По предварительной структуре посевные площади увеличатся на 20 тыс.га, общая площадь посевов составит 185 тыс.га, в том числе посевная площадь под зерновыми составит более 23 тыс. га, что в 1,5 раза превышает уровень прошлого года.

Сельское хозяйство Новгородской области в 2008 г. получило субсидии в сумме 656 млн. рублей, в том числе 291 млн. рублей из областного бюджета. В 2009 году государственная поддержка из областного бюджета ожидается в 1,5 раза больше – 435 млн. под экономически значимые проекты в мясном и молочном скотоводстве и по другим направлениям.

Вливание государственных бюджетных средств позволило реализовать инвестиционные проекты и увеличить производство мяса. В 2008 г. вышла первая партия продукции с реконструированных птицефабрик «Новгородская», «Боровичская»; «Валдайская» и группы компаний «Рубеж». Всего за 2008 г. реализовано 3,3 тыс. тонн мяса птицы.

Проведенные в диссертации исследования показали, что сложная ситуация в сельском хозяйстве складывается тогда, когда от планирования отказываются сразу же после того, как его внедрили, что, объясняется следующими причинами:

-действенность планирования зависит от степени его соответствия реальным условиям;

-планы могут быть далеки от реальности, если они охватывают слишком длительный период времени;

-распространяются на очень большие системы и сталкиваются с неожиданными событиями.

Важнейшая проблема планирования – проблема неопределенности, приносящая предсказанию будущих событий. Многие руководители, возражают против планирования и считают, что оно не может учитывать неопределенность и связывает предприятие негибким курсом будущих действий.

Даже в гибких системах планирования, где планы регулярно пересматриваются, возникает проблема, связанная с тем, что в промежутках между циклами планирования практически не пользуются, и в лучшем случае такие планы становятся индикативными прогнозами. Периодически фактические показатели сравниваются с плановыми и расхождения используются как побудительный мотив для улучшения работы.

По нашей оценке причины возрастающей роли планирования можно объяснить следующим образом:

**1. Усиление конкурентной борьбы.** Конкуренция в большей мере является борьбой между соперничающими системами управления, чем между соперничающими товарами. Ключом же успеха управления в таких условиях является способность к планированию.

**2. Возрастание значимости целей и мотивов планирования.** Планирование предусматривает определение целей, побудительных мотивов и измерителей, объединенных таким образом, чтобы определить необходимые средства и пути достижения целей.

**3. Ограниченность ресурсов предприятия.** Планирование представляет собой наиболее эффективный из известных методов координации ресурсов предприятия для обеспечения прибыли и роста.

**4. Особенности структуры российской экономики.** В российской экономике исторически сложилось преобладание очень крупных предприятий почти во всех сферах хозяйствования. Масштабы, сложность и разнообразие направлений деятельности предприятий требуют от руководства особого внимания к определению на перспективу: номенклатуры выпускаемых товаров; источников финансирования; производственных ресурсов и др., что в свою очередь обуславливает необходимость постановки эффективной системы планирования.

**5. Нестабильность внешней среды.** Современная внешняя среда бизнеса характеризуется высокой скоростью изменений. В этих условиях при принятии решений нужно опираться на постоянное обновление данных о внешней среде, с проведением анализа, поиска новых стратегий и тактических подходов. Следовательно, планирование должно охватывать всю производственно-хозяйственную деятельность предприятия.

**6. Необходимость делегирования полномочий персоналу.** Новый стиль руководства персоналом предоставляет работнику большую свободу

действий, высвобождает его инициативу и творческие возможности. Инструкции имеют общий характер. Такой подход к определению задач требует от руководителя полного и точного представления будущего ориентира развития предприятия, ясного осознания целей хозяйственной деятельности, что повышает значимость планирования.

Планирование как вид управленческой деятельности направлено на выбор оптимальной альтернативы развития объекта управления, рассчитанной на определенный временной период. Место планирования, занимаемое в управлении предприятием отражено на рис.1.

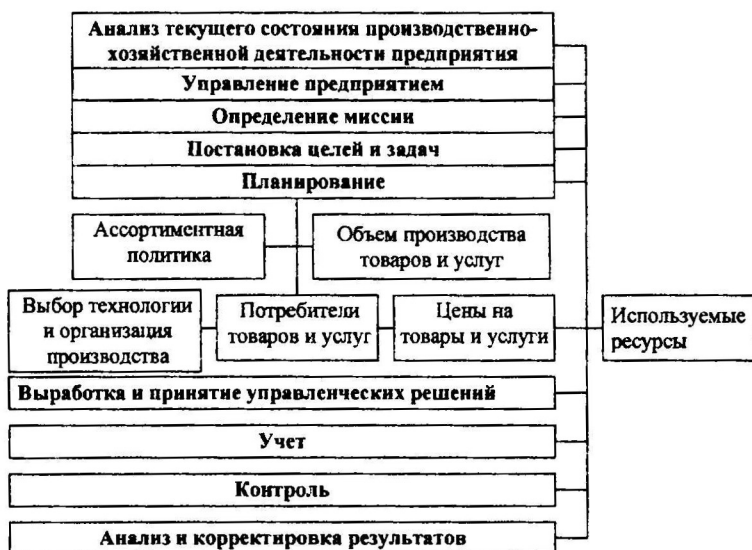


Рисунок 1 - Место планирования, занимаемое в управлении предприятием

**7. Необходимость гибкости при принятии управленческих решений.** Чтобы лучше приспособиться к сложной и неопределенной внешней среде, лучше реагировать на запросы различных секторов рынка, которые обслуживает предприятие, осваивать новые прибыльные виды деятельности. Экономическая организация предоставляет высокую степень автономии и самостоятельности своим отдельным подразделениям и менеджерам предприятия. Такая организация деятельности увеличивает гибкость и предпринимательскую активность. При этом планирование позволяет выявить благоприятные возможности и удержать предприятие от возможности попадания в кризисные ситуации. Перечисленные составляющие планирования не вполне соотносятся друг с другом и нередко противоречат друг другу.

В той степени, в какой планирование способствует контролю, оно упускает возможности и наоборот, жесткий контроль при узких коммуникациях может ограничить предприятие в принятии решений, а широкий набор возможностей при редком «Что, если?» может привести к выбору случайного пути развития. Поэтому все элементы планирования важны.

Мы полагаем, что сущность планирования в рыночной экономике состоит в том, чтобы наилучшим образом обосновать такие виды, объемы, сроки и другие показатели производства и продажи товаров, выполнения работ и оказания услуг, которые при эффективном использовании имеющихся ресурсов могут принести наибольший доход предприятию и его собственнику. Это определение наиболее полно отражает сущность планирования и отсюда вытекает, что целевой функцией планирования является удовлетворение потребительского спроса на товары и услуги.

Основной целью планирования является выявление и научное обоснование целей и направлений деятельности предприятия, выбор средств и способов их реализации с учетом: максимального использования научно-технического, производственного, кадрового и др. потенциалов; влияния изменений микро- и макросреды. Планирование как элемент управления носит информационный характер. Информационный цикл планирования представлен на рис.2.



Рисунок 2 - Информационный цикл планирования.

Как следует из Рис.3, положения старой парадигмы планирования подвергаясь адаптивному переходу через систему индикативного планирования, существенно изменяются как по форме, так и по содержанию и при этом выступают как составляющие современной парадигмы планирования деятельности производственно-хозяйственных систем.

В диссертации определены основные принципы и алгоритм формирования системы индикативного планирования в деятельности сельскохозяйственных предприятий. Исторически первой формой индикативного планирования стала конъюнктурная, которая была связана с влиянием рынка на темпы и пропорции экономического роста сельского хозяйства. Наиболее важными факторами, влияющими на конъюнктуру, являются изменения в технологии сельскохозяйственного производства, сбора урожая, изменения в экономической политике и социальной структуре на селе. Основной идеей конъюнктурной формы индикативного планирования является статистическое изучение



системы экономических показателей, объясняющих действие различных факторов и моделирование процессов изменяющихся конъюнктуру рынка

Положение старой парадигмы		Положение современной парадигмы
Централизованное директивное планирование	Система индикативного планирования	Децентрализованное планирование
Детальный анализ Госнабмом всей номенклатуры выпускаемых изделий сбалансированность с учетом спроса и предложения со стороны предприятий, отраслевых министерств и заданий Госплана		Детальный анализ номенклатуры выпускаемых предприятиями изделий со стороны государства не проводится; спрос изучается на рынке товаров и услуг
Отсутствие конкуренции		Планирование как инструмент в конкретной борьбе
Учет влияния изменений внешней среды при разработке планов предприятиями незначителен		Необходимость учета влияния изменений внешней среды при разработке плановых решений
Планирование на основе временного признака		Планирование на основе целевого признака
Официально принятые на государственном уровне формы планирования и планов		Самостоятельно устанавливаемые на предприятиях формы планирования и планов
Долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное планирование, как основные виды используемых форм		Стратегическое, тактическое, оперативное планирование, как основные виды используемых форм
Жесткое планирование		Гибкое планирование
Планирование, ориентированное на производство		Планирование, ориентированное на рынок
Преобладание прямого воздействия на субъект		Преобладание опосредованного воздействия на субъект планирования
Обязательность в выполнении плановых заданий		Плановые показатели корректируются с учетом изменения условий хозяйствования
Корректировка отраслевыми министерствами предложений предприятия в соответствии с заданиями, полученными от Госплана		Корректировка планов на уровне руководства предприятия

Рисунок 3 - Современная парадигма планирования деятельности производственно- хозяйственных систем.

Разработка автора

Более развернутой и совершенной формой индикативного планирования является структурная форма, которая предусматривает распространение плановой деятельности на мезо - и микроуровне национальной экономики, в том



числе и организаций сельского хозяйства. Акцент делается на обеспечение реализации государственной структурной политики в отношении отдельных регионов, отраслей и секторов экономики путем соответствующего согласования планов и интересов предприятий и государства, путем контрактных отношений и подключение к выполнению индикативных планов частных предприятий и территориальных властей с использованием налоговых льгот, льготных кредитов и иных мер господдержки в рамках селективной структурной политики.

По мере развития смешанной экономики, глобализации рынков (прежде всего в общеевропейских масштабах) индикативное планирование трансформируется в **стратегическую форму**. Стратегическая форма индикативного планирования предполагает еще более глубокое согласование интересов субъектов всех уровней экономики сельского хозяйства. Особенностью данной формы является значительное расширение временного горизонта индикативных планов и максимальная их интеграция с долгосрочной общенациональной экономической политикой. Важнейшая функция индикативного планирования – концентрация и реализация стратегических планов, программ, проектов, обеспечение сбалансированности динамики всей экономики и взаимодействия технологических укладов.

Целями индикативного планирования сельского хозяйства являются:

- формирование системы информации о конъюнктуре внутреннего и мирового рынков, о предлагаемых государством направлениях бюджетных ассигнований для инвестиций или других мероприятий;

- предложение субъектам рынка показателей, составляющих, как правило, основу государственных программ, которые могут их заинтересовать при осуществлении своей хозяйственной деятельности;

- ориентация товаропроизводителей в вопросах развития новой техники и технологий, использование других достижений научно-технического прогресса.

В условиях современной экономики особое значение приобретает проблема формирования отечественной модели индикативного планирования, ее методологического, методического и информационного обеспечения. В мировой практике большинство теоретических и методических положений индикативного планирования остаются дискуссионными и недостаточно разработанными. Под индикативным планированием следует понимать планирование, оперирующее показателями-индикаторами: индексами изменения экономических величин, структурными соотношениями, динамикой дисконтирования, подвижностью учетных ставок др. Индикативное планирование, рассматриваемое как совокупность процедур согласования процессов воспроизводства, реализуется на разных уровнях управления:

- на макроэкономическом уровне – в виде разрабатываемых государственными органами хозяйственного управления прогнозов, бюджетных планов и программ;

- на региональном или территориальном уровне – в виде разрабатываемых властными структурами субъектов Федерации региональных прогнозов, программ и бюджетных планов;

-на мезоэкономическом уровне – в виде разрабатываемых метакорпорациями (межотраслевыми, межрегиональными и международными финансово-промышленными группами) планов, прогнозов и программ развития отраслей и подотраслей, территориально-производственных комплексов и промышленных узлов;

-на микроэкономическом уровне - в виде стратегических планов развития предприятий как юридических лиц.

Согласно структуре индикативного плана, алгоритм формирования системы индикативного планирования будет выглядеть следующим образом рис.4.

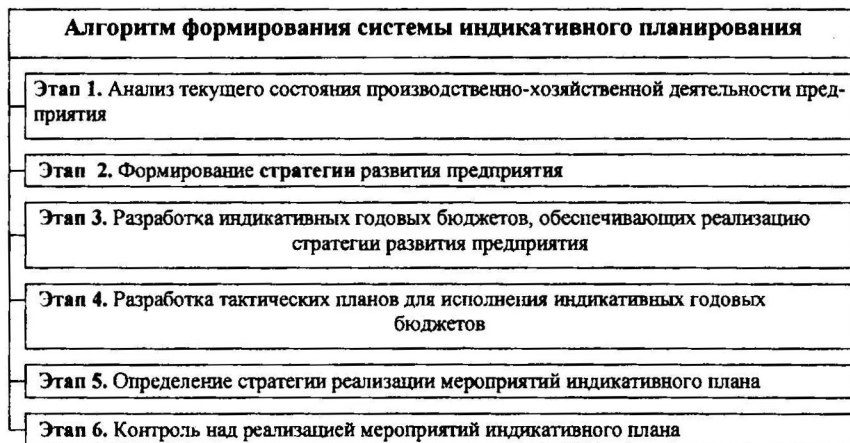


Рисунок 4 - Алгоритм формирования системы индикативного планирования

**Этап 1. Анализ текущего состояния производственно-хозяйственной деятельности сельскохозяйственного предприятия.**

Для принятия эффективных управленческих решений при формировании системы индикативного планирования у руководства возникает потребность в наличии своевременной и полной информации, для получения которой следует провести анализ текущего состояния предприятия и оценить его производственный и финансовый потенциал. Объектами анализа основной производственно-хозяйственной деятельности сельскохозяйственного предприятия выступают: себестоимость, рентабельность, ресурсы и финансовые результаты.

Производственный потенциал предприятия – это отношения, которые возникают на уровне сельскохозяйственного предприятия между работниками самого предприятия по поводу получения максимально возможного производственного результата, который может быть достигнут при наиболее эффективном использовании производственных ресурсов, при имеющемся уровне тех-

ники и технологий, передовых формах организации производства, и вне зависимости от состояния внешней среды.

Основные фонды, оборотные средства (материальные ресурсы) и трудовые ресурсы сельскохозяйственного предприятия, являясь производственными ресурсами, характеризуют производственный потенциал сельскохозяйственного предприятия, являющийся показателем потенциального объема производства продукции, потенциальных возможностей основных средств, использования сырья и материалов, профессиональных кадров.

Основными задачами анализа производства и реализации продукции на сельскохозяйственных предприятиях является оценка выполнения плана и динамики показателей производства и реализации продукции. На показатели объема производства и реализации продукции оказывают влияние следующие основные факторы: выявление внутрихозяйственных резервов увеличения производства и реализации продукции, улучшение ассортимента и качества, а также разработка оптимальных управленческих решений, направленных на их мобилизацию.

Анализ производства отраслей сельского хозяйства дает возможность оценить изменение уровня производства каждого вида продукции и общей их совокупности в зависимости от тех или иных факторов.

На уровне сельскохозяйственного предприятия осуществляется анализ внутренней и внешней среды, в процессе которого выясняется использование потенциала организации, ее сильные и слабые стороны; возможные конкуренты и их предполагаемые действия, состояние конкурентной среды отрасли, перспективы ее развития; движущие силы; состав макроокружения, его составляющие и их влияние на организацию. В обязательном порядке анализируются социальная, экономическая, правовая, политическая и технологические составляющие.

Мы полагаем, что анализ хозяйственной деятельности сельскохозяйственного предприятия представляет собой систему специальных знаний, связанных с исследованием тенденций развития, научным обоснованием планов, управленческих решений, контролем за их выполнением, оценкой достигнутых результатов, поиском, измерением и обоснованием величины хозяйственных резервов повышения мероприятий по их использованию.

## **ЭТАП 2. Формирование концепции (стратегии) развития предприятия.**

Главной задачей концепции развития предприятия является определение уровня экономического развития хозяйствующего субъекта, выявление важнейших тенденций и факторов, обусловивших определенный характер протекания экономических процессов на основе проведенной оценки производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Стратегия развития предприятия представляет собой комплекс аргументированных предположений, выраженных в качественной и количественной

формах и дающих представление о будущих параметрах развития хозяйствующего субъекта.

На основе проведенного анализа предприятие формирует стратегические цели развития.

Цели развития предприятия могут выражаться с помощью совокупности качественных и количественных характеристик – целевых установок (ориентиров), целевых показателей и нормативов. Количественная определенность цели может обеспечиваться разработкой целевых показателей – количественных характеристик объекта целеполагания на определенный момент времени и целевых нормативов – значений целевых показателей, которые соответствуют требуемому обоснованному уровню конечного (желаемого) состояния предприятия.

### **ЭТАП 3. Разработка индикативных годовых бюджетов, обеспечивающих реализацию стратегии развития предприятия.**

После составления каждого годового бюджета, в зависимости от разработанной стратегии развития сельскохозяйственного предприятия в системе бюджетов определяются контролируемые показатели (индикаторы), которые являясь интегральным показателем (мультипликатором), количественно определяющий качественные характеристики того или иного процесса, состояния определяются как параметры границ, в пределах которых возможна реализация выбранной стратегии развития предприятия. В отличие от показателя, дающего лишь количественную констатацию, индикатор носит векторный, направленный характер. Количество показателей в системе бюджетов предприятия очень велико, поэтому целесообразно выбрать только основные, наиболее информативные и существенные контролируемые индикаторы, необходимые для оценки возможности реализации концепции развития предприятия. Далее на основе бюджетов предприятия и сформированной системы контролируемых индикаторов необходимо сформировать индикативный операционный и финансовый бюджеты.

### **ЭТАП 4. Разработка тактических планов для исполнения индикативных годовых бюджетов.**

Тактические планы предприятия базируются на разрабатываемых индикативных годовых бюджетах. К особенностям тактического планирования следует отнести:

- выполнение тактических решений лучше наблюдается, менее подвержено риску, поскольку такие решения касаются в основном внутренних проблем;
- результаты тактических решений легче оцениваются, так как могут быть выражены в конкретных цифровых показателях;
- для тактического планирования, помимо его сосредоточения на средних и низших уровнях управления, характерно также тяготение к уровням отдельных подразделений – продуктовых, региональных, функциональных.

Тактика находит свое выражение в краткосрочных планах, которые согласуются с индикативными годовыми бюджетами организации. Годовые бюджеты разбиваются на квартальные или месячные планы, которые составляются на основе жесткого или адаптивного планирования. Таким образом, со-

ставление и реализация тактических планов также является необходимым условием выполнения долгосрочного стратегического плана. После составления тактических планов и на основе политики фирмы руководство разрабатывает правила, которые ограничивают действия сотрудников и гарантируют выполнение конкретных действий конкретными способами. Иными словами, правило точно определяет, что должно быть сделано и как надо действовать в конкретных условиях.

**ЭТАП 5. Определение стратегии реализации мероприятий индикативного плана** предполагает укрупненную схему реализации мероприятий индикативного плана по оценке возможности корректировки тактических планов при получении отрицательных отклонений по контролируемым индикаторам и разработать укрупненную схему мероприятий по их устранению, и по разработке мероприятий по корректировке индикативных годовых бюджетов при получении отрицательных отклонений по контролируемым индикаторам тактических планов. Кроме того, данный этап предполагает разработку альтернативных сценарии будущего развития сельскохозяйственного предприятия в случае невозможности корректировки индикативных годовых бюджетов.

**ЭТАП 6. Контроль за реализацией мероприятий индикативного плана.** Эффективность индикативного планирования возможно оценить сравнивая плановые показатели с фактически достигнутыми. Сравнение плановых показателей с фактически достигнутыми, прежде всего, проводится на уровне тактических планов предприятия. На этапе управления достижениями тактических целей используется более детализированная система параметров, определенная на IV этапе процесса формирования индикативного плана предприятия и ориентированная на контроль за «узкими» местами деятельности предприятия. Прежде всего, необходимо определить структуру и показатели форм контрольных отчетов (рапортов) исполнителей для формирования системы носителей контрольной информации.

Исследовав множество научных разработок, трактовок и резюмируя все вышеизложенное, мы даем собственную трактовку и уточняем понятие индикативного планирования в сельскохозяйственном производстве.

**Индикативное планирование сельскохозяйственного производства** это-процесс формирования системы индикаторов (параметров), информационно-рекомендательного характера, ориентирующих и мобилизующих производителей сельскохозяйственной продукции на увеличение прибыли, обеспечивающих управляемость экономических процессов посредством координации действий хозяйствующих субъектов и интересов государства.

По нашему мнению, данное определение полностью и всесторонне раскрывает сущность и понятие индикативного планирования, характеризует основные функции, отражает цели и задачи.

Индикативное планирование в разных сельскохозяйственных предприятиях осуществляется по-разному. Различия касаются содержания, длительности сроков, последовательности разработки и организации планирования.

В крестьянских (фермерских) хозяйствах, в небольших по размеру сельскохозяйственных кооперативах и других организациях индикативные планы состоят из структурной и конъюнктурной составляющей и лишь немного шире плана деятельности отдела сбыта. Плановым документом для таких организаций может быть бизнес-план, который составляется для организаций, в целом, или для отдельных направлений её развития.

В крупных агрофирмах, агрохолдингах индикативный план охватывает все рынки, производство, продвижение товара, рекламу и другие сферы деятельности. На всех стадиях организации предпринимательской деятельности, требуется подготовка и упорядочение решений о целях, средствах, мероприятиях сельскохозяйственных организаций обеспечивающие производство и реализацию продукции в соответствии со спросом.

Функции подготовки, обоснования реализации и контроля в системе управления сельскохозяйственных предприятий выполняет планирование. Индикативный план может рассматриваться и как совокупность прогнозов и социально-экономических целей, достижение которых обеспечивается использованием определённых средств и методов.

Цель индикативного планирования заключается в уменьшении предпринимательского риска за счёт снижения степени неопределённости будущих бизнес - коммуникаций и концентрации ресурсов на выбранных приоритетных направлениях деятельности сельскохозяйственных предприятий.

Основными задачами индикативного планирования в деятельности сельскохозяйственных предприятий являются:

- изучение конъюнктуры рынка;
- изучение влияния факторов окружающей среды;
- анализ состояния внутренней среды и её основных характеристик;
- прогнозная ориентация будущих стратегий развития сельскохозяйственных организаций;
- анализ возможностей рисков и опасностей производственно-сбытовой деятельности сельскохозяйственных организаций;
- экономическое обоснование концепций и стратегий функционирования и развития сельскохозяйственных организаций;
- разработка плана маркетинга;
- формирование плана производства и снабжения материалами и ресурсами;
- расчёт ожидаемых финансовых результатов деятельности с учётом экономичности производства и потребления сельскохозяйственной продукции;
- определение источников финансирования для реализации стратегии;
- разработка контрольных мероприятий для отслеживания затрат и результатов.

На современном этапе развития сельского хозяйства планирование должно базироваться на следующих принципах (табл. 1).

Таблица 1 - Основные принципы формирования системы индикативного планирования в сельскохозяйственных организациях

Принцип	Краткое содержание принципа
1. Системность	При планировании необходимо принимать в расчёт многоуровневую структуру и специфические свойства функционирующей социально-экономической системы.
2. Комплексность	При оценке эффективности планирования должны учитываться последствия деятельности социально-экономической системы для внутренней и внешней среды.
3. Ограниченность ресурсов	Необходимость наиболее рационального использования возобновляемых и невозобновляемых ресурсов.
4. Вариантность	При планировании необходимо рассматривать несколько вариантов возможных альтернатив для достижения поставленных целей.
5. Оптимальность	При оценке альтернативных вариантов следует определять наиболее эффективный, который может обеспечить максимальный эффект за определённый период времени.
6. Согласованность	При сравнении альтернативных вариантов следует проверить их к сопоставимому виду с учётом обратных и прямых связей, достоверных их характеристик.
7. Динамичность	При технико-экономическом обосновании требуется учитывать фактор времени.
8. Адаптивность	При оценке эффективности вариантов следует учитывать вероятностный характер и планировать затраты на адаптацию к меняющимся рыночным условиям.

В диссертации разработаны концептуальные подходы по формированию системы индикаторов, предложена их классификация для составления индикативных планов развития сельскохозяйственных предприятий.

Индикативное планирование сельскохозяйственного производства основывается на разработке системы научно обоснованных индикаторов, заложенных в индикативный план развития агрокомплекса, как ориентирующие параметры для хозяйственной деятельности производителей сельскохозяйственной продукции. Индикатор выступает как интегральный показатель, количественно определяющий качественные характеристики того или иного события, процесса, явления, получаемый расчетным путем из одного или нескольких показателей и меняющийся во времени. Под индикатором понимается количественно-качественная характеристика социально-экономических явлений и процессов, происходящих в сельском хозяйстве. Индикатор выступает как предел границ экономического показателя деятельности предприятия, внутри которых предприятие может устойчиво функционировать и развиваться.

Качественная сторона индикатора отражает сущность явлений или процессов социально-экономического развития в определенный момент времени, а количественная - его размер, абсолютную или относительную величину. Выраженные в форме количественных показателей уровня той или иной качественно определенной стороны социального и экономического развития, индикаторы служат точным



и объективным измерителем для соотнесения планируемых мероприятий с целями развития.

Индикаторы помогают определить тенденции к изменению состояния той или иной сферы и, тем самым, указывают возможные направления дальнейшей деятельности, и они являются инструментом для измерения, визуализации и обсуждения важных проблем развития и позволяют сделать оценку ситуации, отметить ее изменение в положительную либо отрицательную сторону. Индикаторы помогают понять комплексность подходов устойчивого развития и взаимозависимость его составляющих. Индикатор имеет векторный, направленный характер, является качественно-количественным параметром развития агрокомплекса и получается расчетным путем из одного или нескольких показателей, меняющийся во времени. Этим он отличается от «показателя», который может быть получен непосредственно из статистических источников (государственной или муниципальной статистики, внутренней отчетности), и является лишь количественным параметром.

Индикаторы определяются как параметры границ, в пределах которых объект планирования включающий в себя организационные механизмы, технологические связи, материальные и финансовые потоки, может устойчиво функционировать и развиваться. Они имеют пороговые уровни значения (минимальные и максимальные) того или иного показателя (в отношении уровня прибыльности, налоговых ставок, режимов развития многоресурсных систем) развития сельского хозяйства. Их несоблюдение препятствует нормальному развитию различных элементов воспроизводства и приводит к формированию негативных, разрушительных тенденций в сельскохозяйственном производстве.

Индикаторы выступают как показатели желаемых состояний объекта управления в определенный момент времени, которое достигается с помощью регулятора – параметра воздействия на социально-экономические процессы со стороны органов государственной власти.

**В исследовании внесены предложения по применению регуляторов по воздействию на индикаторы в ходе выполнения индикативных планов и целевых программ и предложены методы определения границ и пороговых значений индикаторов.**

В целом система регуляторов социально-экономического развития региона представляет собой комплекс мер органов власти, направленных на выполнение индикаторов развития всеми участвующими сторонами. В качестве регуляторов в системе индикативного планирования рассматриваются:

- налоговая политика в отраслях сельского хозяйства и предоставление налоговых преференций отдельным подотраслям в целях достижения индикаторов социально-экономического развития;

- бюджетная политика, путем осуществления закупок товаров, работ и услуг для государственных нужд, субсидирование предприятий, социальная защита отдельных категорий населения;

- государственная инвестиционная политика в целях достижения индикаторов социально-экономического развития;

- тарифная политика, определяющая государственное регулирование цен и тарифов на продукцию и услуги предприятий-монополистов в целях создания ус-



ловий для достижения индикаторов социально-экономического развития другими хозяйствующими субъектами сельского хозяйства и администрирование (лицензирование, квотирование и т. п.) в целях достижения индикаторов плана.

Изменяя качественно или количественно состояние регулятора в положительную или отрицательную сторону, можно косвенно или напрямую повлиять на значение индикатора, что позволяет держать объект управления, т.е. субъектов сельского хозяйства области в заданных границах развития.

В диссертации предложена методика индикативной оценки сельскохозяйственного производства на основе выделения системы индикаторов (интенсивности, объемов, результатов и эффективности деятельности), позволяющая выявить закономерности развития и обосновать уровни безубыточности сельскохозяйственного производства.

В рыночной системе отношений экономические нормативы приобретают новое назначение. Их использование возможно по таким направлениям:

- для анализа фактического состояния экономики агропромышленного производства на всех уровнях, поскольку нормативы должны отражать нормальные соотношения факторов и результатов деятельности;
- для разработки прогнозов, поскольку нормативы позволяют выполнять их на достаточно обоснованной базе, применяя варианты подходы. При этом в прогнозные нормативы могут закладываться перспективные технологии и другие параметры;
- в качестве индикаторов - показателей при разработке планов и программ на всех уровнях государственного управления и хозяйственной деятельности;
- для ориентирования товаропроизводителей в выборе вариантов производственно-хозяйственных и социальных решений, являясь в известной мере индикаторами эффективности.

С переходом на преимущественно индикативное планирование принципиально меняется назначение нормативов, используемых для разработки плановых решений.

Располагая предлагаемой системой нормативов, сельскохозяйственные товаропроизводители в состоянии определять эффективность своей деятельности, выявлять возможные направления ее улучшения, планировать необходимые структурные изменения. Следует учитывать, что стоимостные нормативы могут использоваться, как правило, в условиях стабильно развивающейся экономики, при низком уровне инфляции. Это относится, например, к нормативам рентабельности производства, соотношения основных и оборотных средств, валового дохода в расчете на единицу площади или на другой показатель. При высокой инфляции целесообразно использовать нормативы, отражающие относительные или натуральные величины.

Новое содержание приобретают при индикативном планировании государственные заказы и управление государственными предприятиями. Государственный заказ в сельском хозяйстве распространяется на создание федерального и региональных продовольственных фондов. Федеральный продовольственный фонд занимает незначительный удельный вес в общем объеме производства и не определяет в целом положения на рынке сельскохозяйственной продукции.

Система экономических нормативов характеризуется непостоянством и несмотря на это она должна обеспечивать ее пользователей широким набором показателей, которые отражены в (рис. 5).



Рисунок 5 - Примерная схема системы экономических нормативов индикативного планирования при производстве сельскохозяйственной продукции.

Использование индикативного планирования в деятельности сельскохозяйственного предприятия является самостоятельным методом планирования, отвечающим современным подходам к повышению эффективности экономического развития, задача которого состоит в том, чтобы помочь руководству заранее определить те границы индикаторов, за пределами которых предприятие будет нести финансовые или материальные потери.

Индикативное планирование является основой для индикативного управления экономической деятельностью предприятия, в основе которого лежат мониторинг, исследование, анализ, контроль, учет и организация достижения наиболее приемлемых значений экономических индикаторов деятельности предприятия. С переходом на преимущественно индикативное планирование принципиально меняется назначение нормативов, используемых для разработки плановых решений.

При этом нормативы рассчитываются, как правило, на несколько уровней качественных показателей производства и призваны отражать природно-экономические особенности зон страны.

**Основные положения диссертации опубликованы в следующих работах:**

**Научные статьи в ведущих рецензируемых журналах,  
рекомендованных ВАК РФ:**

1. Насибов Л. Г. Эволюция развития форм индикативного планирования в агропромышленном комплексе // Российское предпринимательство. – 2008. - № 2. – С. 94-97.
2. Омаров М. М., Насибов Л. Г. Формирование системы индикаторов в агропромышленном комплексе // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. 2008. - № 11. – С. 184 – 187.

**Публикации в других изданиях**

3. Насибов Л. Г. Методические основы и алгоритм формирования системы индикативного планирования в условиях России // Становление и развитие современной инновационной экономики России: материалы всероссийской научной конференции с международным участием 21-22 апреля 2008 г. / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – В. Новгород, 2008. – 111 – 114.
4. Насибов Л. Г. Индикативное планирование сельскохозяйственного производства в Новгородской области // Инновации: информационная база, финансы, экономика. Юбилейный сборник научных статей профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов, посвященный 20-летию кафедры Бухгалтерского учета, анализа и аудита / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – В. Новгород, 2008. – С. 164- 166.
5. Насибов Л. Г., Пивняк Е. Г. Основные направления индикативного планирования в АПК // Организационно- экономические проблемы современного предпринимательства. Сборник статей профессорско–преподавательского состава и аспирантов / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – В. Ногород, 2007. – С. 236-239.
6. Насибов Л. Г. Индикативное планирование в АПАК Новгородской области // Организационно- экономические проблемы современного предпринимательства. Сборник статей профессорско–преподавательского состава и аспирантов / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – В. Ногород, 2007. – С. 239-242.
7. Насибов Л. Г., Муртазалиева У. З. Методические подходы к реализации социальных приоритетов в правительственных программах долгосрочного и среднесрочного развития // Экономический Вестник, ИЭиУ, 2006. - № 11. – С. 155-157.
8. Насибов Л. Г. Причины и методы банкротства предприятий // Актуальные проблемы развития российских регионов. Часть II: Межфакультетский сборник

162  
статей преподавателей, аспирантов и студентов ИЭиУ / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – В. Новгород, 2006. – 57-60.

9. Мясникова С. В., Насибов Л. Г. Стратегия и тактика реформирования системы социально-ориентированной экономики // Маркетинг и экономика труда в управлении инновационно-инвестиционной деятельностью / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – В. Новгород, 2006. – С. 226-230.

10. Бодров И. А., Насибов Л. Г. Регулирование права защиты от недобросовестной конкуренции // Маркетинг и экономика труда в управлении инновационно-инвестиционной деятельностью / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – В. Новгород, 2005. – 37-38.

11. Шайагзамова Е. Ф., Насибов Л. Г. Стратегические ориентиры управления предпринимательскими структурами в условиях кризиса // Маркетинг и экономика труда в управлении инновационно-инвестиционной деятельностью / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – В. Новгород, 2005. – 199-201.

**НАСИБОВ ЛУТФИЯР ГУЛУ ОГЛЫ**